

VÁLTOZATLAN BIZALOM VÁLTOZÁS IDEJÉN UNCHANGED TRUST IN A TIME OF CHANGE

A szerzők kutatásukkal arra keresték a választ, mit kell tennie a vezetőnek, hogy nem várt változás idején is bízzanak benne a munkatársak, biztosítva a szervezet eredményességét nehéz időkben is. A szerzők a vizsgálat során három termelő nagyvállalat 223 munkatársát kérdezték meg anonim módon a vezetőikről a COVID-19 hatására bekövetkezett változások idején, szakítva a kutatások jelentős részének unitarista gyakorlatával, azaz az egyetlen, a menedzsment szemszögéből látott perspektíva alkalmazásával. Az eredmények alapján az első számú vezetőtől még inkább azt várják a dolgozók, hogy mutasson irányt és ugyanolyan fontos legyen számára a dolgozók jólléte, mint „normál” időszakban. Ezzel szemben a közvetlen vezető józan ítélőképessége, kompetenciája, szakmai hozzáértése értékelődik fel a váratlan helyzetben. A szerzők az egyéni bánásmód szükségességére és a vezetők „people management” készségeinek fontosságára hívják fel a figyelmet akkor, amikor a vezetők figyelmét jórészt a feladatok és az eredményességi mutatók elérése kötik le.

Kulcsszavak: bizalom, vezetés, változás, people menedzsment, VUCA

The authors examined the behavior of managers during times of unexpected change. With their research, they looked for the answer to what managers should do so that employees would trust them. The authors anonymously and voluntarily asked 223 employees of 3 large manufacturing companies about their managers throughout the changes that occurred due to COVID-19, in contrast with the previously taken studies, during which a significant part of the research was carried out with unitarist practice using the only perspective seen from the perspective of management. It seems that the employees expect the number one leader to show direction and consider employee's welfare to be equally important in such a period just as in any ordinary period. The direct manager's sound judgment, competence, and professional competence is being evolved in unexpected situations. The authors draw attention to the need for individual treatment and the importance of managers' „people management” skills.

Keywords: trust, leadership, change, people management, VUCA

Finanszírozás/Funding:

A szerzők a tanulmány elkészítésével összefüggésben nem részesültek pályázati vagy intézményi támogatásban. The authors did not receive any grant or institutional support in relation with the preparation of the study.

Szerzők/Authors:

Nyéki Emőke^a (nyeki.emoke@gtk.bme.hu) PhD-hallgató; Dr. Juhász Márta^a (juhasz.marta@gtk.bme.hu) egyetemi docens

^aBudapesti Műszaki és Gazdaságtudományi Egyetem (Budapest University of Technology and Economics) Magyarország (Hungary)

A cikk beérkezett: 2022. 10. 22-én, javítva: 2023. 03. 01-én és 2023. 08. 02-án, elfogadva: 2023. 08. 03-án.

The article was received: 22. 10. 2022, revised: 01. 03. 2023 and 02. 08. 2023, accepted: 03. 08. 2023.

Mi az, amitől napjainkban egy beosztott változatlanul bízik a vezetőiben még akkor is, amikor minden körülmény változik?

A XXI. század felgyorsult, folyamatos változásokkal fűszerezett VUCA világában a vezetők egyre több elvárásnak kell, hogy megfeleljenek, neheztelt pályán vezetnek végig a rájuk bízott szervezeteket, amelyek kevésbé lehetnek hatékonyak és eredményesek elkötelezett, a vezetőjüket önként követő munkatársak nélkül (van der Werff et al., 2019). Az eredetileg katonai szakzsargonból született mozaikszó, a VUCA, a hidegháború utáni időszakot definiálja (Baran & Woznyj, 2020), azonban

napjainkban környezetünk leírására, az üzleti élet változásaira éppúgy érvényes a négy betűs kifejezés: folyamatosan és egyre gyorsabban változó (*Volatilitly*), bizonytalan és nehezen előrejelezhető (*Uncertainty*), összetett és átláthatatlan (*Complexity*), valamint nehezen értelmezhető és ellentmondásos (*Ambiguity*) (Whiteman, 1998; Bennett & Lemoine, 2014). A vezetőknek a bennünket körülvevő turbulensen változó környezet hatására nap mint nap változásokat kell menedzselniük, és ezzel egyidőben embereket irányítaniuk. A szakmai kompetenciák mellett az emberek vezetésével kapcsolatos („*people management*”) készségek jelentősége külön-

nösen megnő a változás idején (Chen & Sriphon, 2022), amikor a vezetők arra számítanak, hogy munkatársaik feltétel nélkül és önként követik utasításaikat, amely a bizalom megnyilvánulási formája.

A hiteles és egyben autentikus vezető a bizalomra épít. Minél több ember bízik a vezetőjében és egymásban, annál több kockázatot tudnak együttesen vállalni, ezáltal annál több változást tudnak generálni és eredményeket elérni (Kouzes & Posner, 2010). A vezető viselkedését több tényező is befolyásolja. Egyrészt a vezető szervezeti hierarchiában elfoglalt helye, a munkafeladat jellege, továbbá a beosztottak jellemzői (képességeik, igényeik, motivációik), a szervezet külső környezete, mérete és struktúrája; másrészt a vezető viselkedése is befolyással van az általa irányított munkatársakra. Mindezek a hatások, kölcsönhatások jelentős mértékben befolyásolják a vezető és a szervezet adaptív viselkedését a megváltozott helyzetekhez (Fiedler, 1967; Miner, 2005). Ebből adódóan a vezető készségei ugyanolyan fontosak a szervezeti folyamatok alakulásában, mint a környezeti tényezők és a külső beavatkozások (Ónodi & Répáczki, 2022).

A transzformáló vezetés (Bass, 1990; Bass & Avolio, 1990; Avolio et al., 1999) sokatmondó kifejezés erre a változás időszakára, amikor a vezető végigkíséri beosztottjait a nehézségeken, odafigyelve beosztottjai érzelmeire, arra, hogy fejlődjenek, miközben ő maga barátságos, megközelíthető és nyitott a tagok felől érkező inputokra. DeRue és munkatársai (2011b) a transzformáló vezetői viselkedést a *változásorientált vezetői viselkedés* (Yukl et al., 2002) részének tekinti, amely olyan elemeket foglal magába, mint a fejlesztés és a változással kapcsolatos vízió kommunikálása, valamint az innovatív gondolkodás és kockázatvállalás biztosítása. A transzformáló vezetés öt dimenziójából (*Példamutató, Személyes ösztönzés, Inspiráció a közös jövőképre, Felhatalmazás és Kihívás, kockázat felvállalása*) (Kouzes & Posner, 2010) az *Inspiráció* dimenzió a jövő víziójának kommunikálására fókuszál, amikor a karizmatikus vezető, mint példakép olyan víziót fogalmaz meg a beosztottak számára, amely tiszta, energizáló, és amellyel azonosulni tudnak a munkatársak. A *Személyes ösztönzés* azt jelenti, hogy a vezető arra ösztönzi a beosztottakat, hogy keressék az új lehetőségeket, a különböző problémamegoldási módokat és kérdőjelezzék meg a már bevett szokásokat azért, hogy fejlődni tudjanak. A *Felhatalmazás* pedig azt jelzi, hogy a vezető egyéni figyelmet biztosít minden egyes munkatársának, megérti a szükségleteiket, megfelelően támogatja őket, annak érdekében, hogy a legtöbbet hozzák ki magukból. A transzformáló vezető minden tagot egyenlően kezel, felhatalmazó, bevonó és demokratikus a stílusa. Olyan példát mutat, amellyel a beosztottakban tiszteletet vált ki, miközben empatikusak és érzékenyek mások igényeire, kifejezik érdeklődésüket mások iránt, erősebb az igényük az interperszonális kapcsolatra, ezáltal a beosztottak elégedettsége is magasabb, mert úgy érzik, hogy foglalkoznak és törődnek velük.

Linley és szerzőtársai (2004) szerint a transzformáló vezetés négy fő pszichológiai mechanizmuson keresztül

befolyásolja a munkatársak jóllétét: 1) *énhatékonyság*, azaz a saját képességeibe vetett hit, amelyek segítik a jó teljesítmény elérését, 2) a vezetőkben való *bizalom*, azon belül is a saját vezetőbe vetett hit, 3) *értelmes munka*, amikor az egyén értékesnek érzi saját hozzájárulását a munkához, 4) a szervezettel és a munkával való *azonosulás*, azaz egy fontos közösséghez való tartozás érzése.

Abban a szervezeti környezetben, ahol az egyéneknek kölcsönösen kell dolgozniuk céljaik elérése érdekében, a bizalom létfontosságú az egyéni és a szervezeti szintű sikerhez (Colquitt et al., 2007).

A bizalom mint elvárás nem feltétlenül kerül explicit módon megnevezésre a vezetők részéről, ugyanakkor az elmúlt évtizedekben a kutatások vitathatatlan bizonyítékokat tártak fel arra vonatkozóan, hogy a bizalom elengedhetetlen összetevője a hatékony interperszonális kapcsolatok működésének, amely katalizátorként működik az együttműködés és a kölcsönösen előnyös csere elősegítéséhez (van der Werff et al., 2019).

A vezetéssel és a vezetőikkel kapcsolatos kutatások jellemzően nem tesznek különbséget a különböző szintű vezetők között (Keszey, 2015; Hofmeister-Tóth et al., 2016; Chen & Sriphon, 2022). Így a kutatások jelentős része unitarista alapokkal rendelkezik – ahol az unitarizmus az egyetlen, menedzsment szemszögéből látott perspektíva a szervezeti kapcsolatok vonatkozásában –, amely Siebert et al. (2015) szerint elfogult a menedzsmenttel szemben, és ez káros mind az alkalmazottakra, mind pedig a menedzsmentre nézve. A szervezeti hierarchia legalsó szintjén kisebb mértékű az átélt autonómia és nagyobb a kiszolgáltatottság érzése, így relatívvá válik maga a bizalom. Akik kiszolgáltatottabb helyzetben vannak a szervezeti hierarchiában, azok számára különös értéké válik a feljűk kifejezésre juttatott bizalom és az abból eredő biztonság érzése (Kramer, 1996). Ebből adódóan egy váratlan, nem kívánt változás még jobban felerősíti a kiszolgáltatottság érzését a hierarchia legalsó szintjén dolgozóknak.

A fenti elméleti keretet figyelembe véve kutatásunkban *nem vezető munkatársak körében vizsgáltuk meg, hogy melyek azok a vezetői viselkedésformák, amelyek bennük a bizalmat erősítik mind a közvetlen vezetőikben, mind a szervezet első számú vezetőjében, akik a szervezeti hierarchia csúcsán vannak.* A vizsgálat adatait anonim módon, online kérdőív segítségével nyertük. A beosztott munkatársaknak retrospektív módon kellett értékelniük a leginkább bizalmat erősítő vezetői viselkedéseket. A vizsgálatra a pandémia idején került sor, amely, mint nem várt esemény megbolygatta a szervezetek normál működését. Különbözőségeket és azonosságokat kerestünk a két eltérő vezetői szint és a két idődimenzió vonatkozásában: a pandémia, mint változás idejében és előtte egy évvel, a normál működésre vonatkozóan.

Munkánkkal azt a már ismert tudást szeretnénk elmélyíteni, hogy változás idején másként kell az embereket vezetni, mint azt megelőző, nyugalmi időszakban, mivel a szervezeti hierarchia legalsó szintjén dolgozók, a biztonságuk érdekében eltérő vezetői viselkedést várnak el közvetlen feletteseiktől és a hierarchia legmagasabb csúcsán

lévő, a szervezet első számú vezetőjétől (Yukl & Lepsinger, 2005). Konkrétabban, arra voltunk kíváncsiak, hogy a pandémia okozta változások megváltoztatják-e a munkatársi elvárásokat, összehasonlítva azokat az évvel korábbi elvárásokkal.

Szeretnénk érzékenyíteni a vezetőket arra, hogy egy nem várt, nem kívánt változás alatt a munkavállalók olyan vezetői viselkedést igényelnek, amely más „*people management*” eszközöket tehet szükségessé, mint korábban. A vezetőknek tudatosabban kell a változás idején a bizalmat táplálniuk munkatársaikban, biztosítva a szervezet hatékonyságát és eredményességét.

Elméleti keret

A bizalomattitűd mint affektív tényező

A bizalom multidiszciplináris fogalom, számos tudományterületet érint, ebből adódóan számtalan meghatározása létezik. Mayer és társai (1995, p. 712) a szervezeti magatartás tudományterületen végzett kutatásaik kapcsán megfogalmazott definíciója a bizalmat úgy határozza meg, mint „az egyén hajlandóságát a sebezhetőségre egy másik fél cselekedetei vonatkozásában, azon elvárás alapján, hogy a másik fél elvégzi az egyén számára fontos cselekedetet, függetlenül attól, hogy képes-e figyelemmel kísérni vagy irányítani azt az egyén”. Mayer és munkatársai *bizalom* definíciója rámutat a bizalmat adó *hajlandóságának* szükségességére, illetve a bizalmat kiérdemlő személy képességének, jóindulatának és integritásának *észlelésére* (Mayer et al., 1995). Az interperszonális megbízhatóság érzékelése egy dinamikus, egyéni folyamat, mely során a bizalmat kiérdemlő személy megítélése a bizalom elsődleges meghatározója. Ezeknek a racionális tényezőknek az ismerete nélkül a pusztán *hajlandóság a sebezhetőségre* kockázatosnak tűnhet (Baer & Colquitt, 2018). A hajlandóság érzése egy olyan kognitív folyamatból származik, amely megkülönbözteti a megbízhatókat a kevésbé megbízható személyektől (Lewis & Weigert, 1985). A döntés, hogy megbízunk valakiben, a másik személy jellemzőin túl a saját hajlamunkat is jelenti arra vonatkozóan, hogy hogyan alakítjuk saját észlelésünket a másiktól. A saját észlelésünk alakítását *bizalmi hajlamnak* is nevezzük (Mayer et al., 1995).

A bizalom definícióinak jelentős részében a bizalmat adó személyes attitűdje, mint *bizalomra való hajlandósága* és a *bizalmat kapó viselkedésének értékelése*, mint két alapvető meghatározó tényező szerepel (Cook & Wall, 1980; Boon & Holmes 1991; McAllister, 1995; Schoorman & et al., 2007; Rousseau et al., 1998; Lewicki et al., 1998; Whitener et al., 1998).

Első hipotézisünkben az affektív (érzelmi) és kognitív (tudati) aspektust (Keszey, 2015) és ezek összefüggéseit vizsgáljuk, arra a kérdésre keresve a választ, hogy a bizalomra való hajlandóság befolyásolja-e a bizalom mértékét. Ugyanakkor megbízni egy személyben vagy megbízni egy szervezetben, nem ugyanazt jelenti (Blomqvist, 1997), így külön választottuk a vizsgálat során a vezetők és a szervezet iránti bizalmat.

Hipotézis 1:

Feltételezzük, hogy az a beosztott munkatárs, aki természeténél fogva jobban bízik az emberekben (magas pontszámot ért el a Bizalom személyiség skálán), az jobban bízik mind a közvetlen, mind az első számú vezetőben és jobban ajánlaná másoknak a szervezetet, amelyben dolgozik.

A bizalmat építő viselkedés mint a kognitív értékelése

Vizsgálatunkban a bizalmat építő viselkedésmintákat korábbi kutatási eredményeket felhasználva választottuk ki. Ebben a fejezetben ezeket a felhasznált kutatási eredményeket mutatjuk be, rövid áttekintést nyújtva a bizalom kognitív tényezőiről.

Az egyéni és szervezeti cél jellemzően az eredményességet növeli, melynek érdekében a vezetők igyekeznek munkatársaik bizalmát kivívni „*people management*” eszközökkel, hiszen a vezetőkbe vetett bizalom közvetetten pozitív hatással van a csapat teljesítményére, azaz a vezetésbe vetett bizalomnak közvetítő, mediátor szerepe van (Guinot & Chiva, 2019). Ez az összefüggés evidenciának tűnhet, mégis az első számú vezetők és a cégek iránti bizalom szintje „aggasztó” (Edelman, 2018). Az Edelman 2020-as felmérésnek eredménye szerint olyan jelentős változások idején, mint a Brexit vagy a pandémia, a bizalom kiépítése és fenntartása egyre inkább hajtóerővé válik egy szervezetben. A környezet bizonytalansága, állandó változása és a jelenlegi gazdasági rendszerek működése mélyen gyökerező félelmeket generál a munkavállalókban a jövővel kapcsolatban. Az alkalmazottak 83%-a attól félt az adatfelvételkor, hogy elveszíti munkáját, mely veszélyt a közelgő recesszióknak, a készségeik hiányának, az olcsóbb külföldi versenytársaknak, a kevesebért dolgozó bevándorlóknak, vagy az automatizálásnak tulajdonította. Azokat a vezetőket, akik nem hallatják a hangjukat ezekben a nehéz helyzetekben, a dolgozók kevésbé tisztelik. Az Edelman tanulmány szerint a bizalom kiépítéséhez a felső vezetőknek céltudatosan kell vezetniük, hitelesnek kell lenniük és képesnek kell lenniük ösztönözni az alkalmazottjaikat.

Abban, hogy megértsük a vezetői viselkedés jelentőségét a munkatársakkal való kapcsolat vonatkozásában, illetve ennek hatását a dolgozók közérzetére, elégedettségére, vezetők és szervezet iránti elkötelezettségére, érdemes Naomi Eisenberger (2012) szociálpszichológiai megközelítésében megérteni a „szociális fájdalom” fogalmát. Amikor mások viselkedése alapján értékesnek és fontosnak érezzük magunkat, agyunk örömközpontnak nevezett része aktiválódik, míg, ha kirekesztettnek, feleslegesnek érezzük magunkat, akkor a fájdalomközpont lép működésbe. Az ok az ősidőkre vezethető vissza, amikor egyedül képtelenek voltunk a túlélésre és a közösséghez való tartozás a túlélés ígéretét hordozta magában.

A kulcsfontosságú bizalmi kapcsolatok kiépítése és fenntartása kitűzött célnak tekinthető, akár olyan közvetett célok elérésének eszközeként, mint például a barátság és a pozitív társadalmi megítélés. Bízni és mások

bizalmát élvezni „jó érzés”, a biztonság és kiszámíthatóság érzését hordozza magában, mely alapvető emberi szükségletünk. Williams (2001) bevezeti a „bizalom motivációját”-nak fogalmát, mint „vágy arra, hogy megbízhatónak tekintsenek, és olyan embernek tartsanak, akire lehet támaszkodni”. Ennek a váagnak a teljesülése növeli a biztonság érzését és generálja annak valószínűségét, hogy azok, akik másokban megbíznak, önként (vagy szándékosan) döntenek és elkötelezik magukat társadalmi kapcsolataikban a bizalom szintjének fenntartására vagy annak megerősítésére. Fontos ez abból a szempontból, hogy megértsük: a bizalomépítés egyéni különbségei nem csupán a mások iránti bizalom általános hajlandóságából fakadnak, hanem kapcsolatspecifikus célokból is, amelyek egy adott személyre irányulnak. Ilyen kapcsolatspecifikus cél lehet egy újonnan belépő munkatárs integrációjának felgyorsítása a szervezeti eredményesség érdekében vagy egy munkatárs ragaszkodása vezetőjéhez saját biztonságérzetének megőrzése céljából. Ezekben a helyzetekben a bizalmat kapó személy megbízhatóságának ismerete széles skálán mozoghat, azonban a bizalmat adó személy motivációja a bizalom megadására, odaítélésére magas.

Weber és munkatársai (2004) a motiváció szerepét vizsgálták a döntéshozatalban. A bizalmat, mint a viselkedés lehetséges magyarázatát kutatták, amely magas szintű sebezhetőséget jelent, ha nincs lehetőség a megbízhatóság megfelelő megtapasztalására, felértékelésére. A látszólag irracionális bizalmi döntések, mint például az újonnan belépő munkavállalókkal való azonnali magas bizalmi szintű munkakapcsolatok, relatívan magas kockázatvállalással járnak, az erős bizalomra való motiváció mellett. Ezekben a helyzetekben valójában a cél az, hogy a felek enyhítsék a magas függőségi viszonyból eredő szorongásukat. Ebből a nézőpontból a megbízhatóság megítélését a célok és preferenciák is befolyásolják, így a motiváció okozati tényezővé válik a bizalmi döntésekben (Kruglanski, 1996; Konda, 1990; Williams, 2001). A bizalom motivációs definíciójával összhangban Weber és munkatársai (2004) egyetértettek abban, hogy a bizalom ilyen módon motivált formája befolyásolja annak kognitív feldolgozását, hogy a másik fél elég megbízható-e annak érdekében, hogy az érintettek igazolják maguknak a sebezhetőség felvállalását.

A vezetői viselkedés nem génállománytól függ és a vezetés képessége nem egy örökölt érdem. A vezető viselkedése, képességei és készségei validálják, amelyeket a vezető tudásának fejlesztésével és a tapasztalatával szerez meg. Sessa és társai (1998) vizsgálatuk eredményeként arra jutottak, hogy nem a vezető mérhető, objektív teljesítménye tesz különbséget sikeres és sikertelen vezető között, hanem az számít, hogy milyen kapcsolatban van a beosztottjaival és azok mennyire eredményesek. Egy másik vizsgálatban a megkérdezettek arra a kérdésre, hogy a következő öt évben szerintük melyik készség lesz fontosabb az üzleti siker elérésében, 72 %-ban azt a választ adták, hogy elsősorban a szociális készségek, az emberekkel való bánásmód, majd csak ezek után következett a technológia használata (Kouzes & Posner, 2010). Azok a

dolgozók, akik úgy érzik, hogy vezetőik gondoskodást és figyelmet tanúsítanak irántuk, elkötelezettebbé válnak a szervezeti célok irányába, ezért több időt hajlandóak tölteni azok elérésére akár munkakörükben, akár azon túl is (Konovsky & Pugh, 1994).

Azt, hogy egy vezetőt mi alapján követnek önként munkatársaik, mitől tekintünk egy vezetőt hitelesnek, számos kutatás és tanulmány vizsgálja (Fiedler, 1967; Avolio et al., 1999). A másik fél megítélése és annak eldöntését, hogy bízunk-e benne vagy sem, olyan tulajdonságok befolyásolhatják, mint a felelősségvállalás, a megbízhatóság és a kompetencia (Costigan et al., 1998). Covey és Merrill (2011) a hitelesség két fő összetevőjeként a jellemet és a kompetenciát nevezik meg. A jellem meghatározóiként az integritást és a szándékot azonosítják, míg a kompetencia összetevőjeként a készségeket és az eredményeket határozzák meg modelljükben.

1987-ben Kouzes & Posner (2010) több ezer üzleti és állami szektorban dolgozó vezető és beosztott körében végzett kutatásának eredménye szerint ahhoz, hogy egy munkatárs önként kövesse a vezetőjét, a vezetőnek *őszintének, előrelátónak, inspirálónak és kompetensnek* kell lennie. Mindegy, hogy a frontvonalban vagy az irodában, de az emberek tudni akarják, hogy a vezető megbízható, etikus és elvhű, az értékei vezérlik. Az ilyen vezetőknek tiszták a vezérlő értékeik, az erkölcsük, a normáik és azok szerint élnek.

Változás és bizalom

Minden változás csökkenteti vagy megszünteti a stabilitást és ezáltal növeli a kockázatot, így észrevétlenül redukálja a bizalomra való hajlandóságot az adott szituációban (Herold et al., 2007). Ezekben a helyzetekben nő a motiváció a másokhoz való tartozásra és megjelenik belső szükségletként a kötődés érzése (Brett et al., 1999). Ha a szituáció bizonytalan, a szituációban kevésbé bízunk; a bennünket körülvevő közösség hiteles tagjaitól kapott bizalom segíti a belső stabilitásunk visszanyerését (van der Werff et al., 2019). Egy szervezeti változás, amely gyakran összetett, nehezen átlátható és jellemzően nincs mindig elegendő információ, az érintettek helyzet iránti bizalomra való hajlandóságát lecsökkenti, a kiszolgáltatottság érzését felerősíti a szituáció. Egy ilyen helyzet kiemeli a hiteles vezetői jelenlét szükségességét, akiről elegendő információ és tapasztalat áll a munkatársak rendelkezésére ahhoz, hogy hajlandóak legyenek az ő személyében megbízni, ezáltal a bizalomra való hajlandóságukat képesek visszanyerni (van der Werff et al., 2019).

Másik oldalról a vezetők egy megváltozott helyzetben minél nagyobb kockázatot látnak, annál inkább elemezni, kontrollálni próbálják a folyamatokat felelősségükből adódóan. Ezzel együtt, néha tudattalanul, a munkatársakat is mikromenedzselik a kockázat minimalizálása érdekében (van der Werff et al., 2019). Egy nem kívánt, váratlan változás során, egy VUCA szituációban könnyen elveszítheti munkatársai bizalmát az a vezető, aki a felelősségéből eredően csak a kognitív információkra fókuszál és elmulasztja a munkatársak bizalomra való hajlandóságának tudatos erősítését. Amikor a szervezeti bizalom sérül, a személyek

közötti, interperszonális bizalom felértékelődik és olyan szervezeti interakciók válnak fontossá, mint a kommunikáció minősége (Muchinsky, 1977), a teljesítmény növelésére tett erőfeszítés (Early, 1986), a példaértékű szervezeti viselkedés (McAllister, 1995), a problémamegoldás (Zand, 1972) és az együttműködés, amely minőségét egyértelműen a bizalmi szint határozza meg (Blau, 1964).

A változás felerősíti a beosztottak biztonság iránti igényét, amely megteremtését a vállalati környezetben a munkatársak a szervezeti hierarchiában felettük állóktól várják. Ha ezt az igényt egy vezető nem ismeri fel és a szakmai feladatok mellett a „people management” eltörpül a feladatok sorában, az a vezető hitelességét veszélyeztetheti.

Bizalom a szervezet különböző szintjein

A személytelen bizalom szerepeken, rendszereken és hírnéven alapul, míg a személyközi bizalom az egyének közötti interperszonális interakciók alapján alakul ki. A személytelen bizalom úgy definiálható, mint „az egyén elvárása a munkáltatói rendszer egészére kiterjedő méltányosságról és hatékonyságról” (Vanhala et al., 2011, p. 492). Az alkalmazottak és a vezetés közötti bizalom nem interperszonális jellegű (McCauley & Kuhnert, 1992). Ehelyett az alkalmazottak és a vezetés közötti bizalom a szervezeten belüli szerepeken, szabályokon és strukturált kapcsolatokon alapul. Az alkalmazottak figyelemmel kísérik a szervezeti környezetet, hogy felmérjék, megbízható-e a vezetésben vagy sem. Ha a szervezeti kultúrában magas szintű vezetői bizalom van jelen a munkatársak irányában, akkor az alkalmazottak ezt viszonozzák. Cook és Wall (1980) felmérésében közvetlenül vizsgálta a szervezetet érintő interperszonális bizalom szintjét, azonban megkülönböztette a menedzsmentbe vetett hitet és a munkatársak egymásba vetett hitét, valamint a menedzsmenttel kapcsolatos meggyőződést és az egymással kapcsolatos meggyőződést. Megállapították, hogy a 'munkatársakba vetett bizalom' változót nem lehet a menedzsment iránti tisztelet változóhoz kötni, ugyanakkor eredményeik egyik lehetséges értelmezése, hogy a munkatársi szükségletek kielégítése a menedzsment pozitív megítélését segíti elő.

Payne & Clark (2003) szintén a munkatársak vezetőkhöz vetett bizalmának tényezőit, diszpozitív tényezőket (a bizalomra való hajlam és a szorongás jellemzőit) és szituációs tényezőket (a munkakörnyezet hét szempontja) vizsgálták két különböző vezetői szinten. Azt találták, hogy a személyiség és a hajlandóság 16 százalékban előre jelzik a felsővezetői bizalom általánosabb kategóriáját. A közvetlen tapasztalat és az elvárások, amelyeket az emberek a közvetlen vezetővel szemben támasztanak, erősen befolyásolják a bizalmat és felülbírálják a hajlamosító tényezőket. A szituációs változók jellemzően erősebben kapcsolódnak az azokat befolyásolni képes közvetlen vezető iránti bizalomhoz, mint a távolról ismert felső vezető iránti bizalom szintjéhez. Costigan et al. (1998) szerint a legtöbb alkalmazott számára a felső vezetésben való bizalom a vezetői döntés kimenetelén/eredményén alapul, és kevésbé a jellemük vagy tetteik közvetlen személyes tapasztalatán (Ahteela & Vanhala, 2018).

Második hipotézisünk megfogalmazása kapcsán a kutatási eredményeinkből arra következtettünk, hogy mivel a beosztott munkatársak a közvetlen vezetővel interperszonális kapcsolatban állnak, ebből adódóan a közvetlen és személyes tapasztalat magasabb szintű bizalmat eredményez, mint a felső vezetők esetében.

Hipotézis 2:

Feltételezzük, hogy a felső vezetéssel való imperszonális, kevésbé személyes kapcsolat alacsonyabb szintű bizalmat eredményez a közvetlen vezetőkhöz való összehasonlításban. A beosztott munkatársak általában jobban bíznak közvetlen vezetőjükben, mint az első számú vezetőben.

Jószándék és kompetencia, mint a bizalom kulcstényezői

A bizalom két kulcstényezőjét, a vezetők kompetenciájának és a jóindulatának megítélését vizsgáltuk a kérdőívvel kitöltők személyes bizalomattitűdjével összefüggésben.

A bizalom kompetencia dimenziója a készségek, képességek és jellemzők azon csoportjára utal, amelyek lehetővé teszik az adott személy számára, hogy befolyást gyakoroljon egy adott területen. A bizalom jóindulat dimenziója annak mértéke, hogy egy megbízható személyről azt hiszik, hogy jót akar tenni, azaz jóindulatúan cselekszik, eltekintve az egocentrikus haszonszerzési szándéktól. A másik félbe vetett bizalom azt az elvárást tükrözi, hogy a másik félnek jó szándéka van, és aggodalmát fejezi ki mások jóléte iránt (Mayer et al., 1995; Dirks & Ferrin, 2001). A szervezeten belüli együttműködő munkacsoportok bizalma két különböző dimenzió mentén vizsgálható: mások megbízható szándékaiba vetett hit és bizalom mások képességeiben, ami a képesség és a megbízhatóság jeleit adja (Cook & Wall, 1980).

Általában nem bízunk olyan emberben, akinek a terve árthat nekünk. Nem vállaljuk fel a sebezhetőséget azzal szemben sem, akinek kétesek az erkölcsi, vagy akinek a jövőbeli tetteit nem lehet megfelelően előre jelezni. Ugyanakkor vonakodunk bízni egy kifogástalan erkölcsi hírnévvel rendelkező személyben is, ha tudjuk, hogy az a személy inkompetens, vagy nem képes teljesíteni ígéreteit számunkra, esetleg nem képes megvalósítani kitűzött céljait (Jones, 1996). Az emberek hajlamosak bízni azokban, akikről úgy gondolják, hogy képesek megoldani a problémákat és elérni a kívánt eredményeket (Mayer et al., 1995; Whitener et al., 1998).

Azt feltételeztük, hogy a munkatársak a mindennapokban közvetlen vezetőjüktől a gondoskodást, a megértést, a jóindulatot várják el, míg a felső vezetőt szakmai kompetenciái alapján ítélik meg, azaz ért-e ahhoz szakmailag, amivel a szervezet foglalkozik.

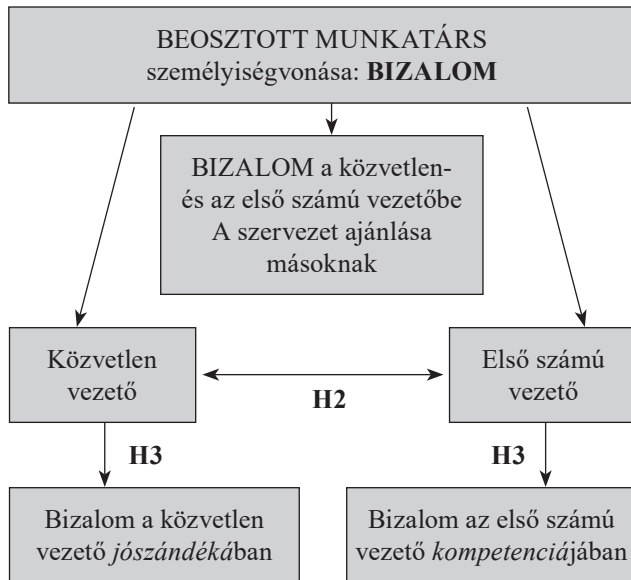
Hipotézis 3:

A fentieket alapul véve azt feltételezzük, hogy a beosztott munkatársak jobban bíznak közvetlen vezetőjük jószándékában (jellemében), mint a szakmai kompetenciáiban, és jobban bíznak első számú vezetőjük szakmai kompetenciájában, mint jellemében.

Az 1. ábra összefoglalja a kutatásunkban megfogalmazott három hipotézist.

1. ábra

A KUTATÁS MODELLJE



Forrás: saját szerkesztés

Módszertan és eredmények

A kutatásba bevont szervezetek kiválasztási szempontja egyrészt az volt, hogy olyan szervezet legyen, ahol a szervezeti hierarchia legalsó szintjén dolgozó beosztott munkatársak felett legalább három vezetői szint van. Mivel a közvetlen vezető és a szervezet csúcsán lévő első számú vezető iránti bizalmat és az arra ható tényezőket vizsgáltuk, a célunk az volt, hogy a munkatársak és az első számú vezető között kellő hatalmi távolság legyen, érezhető különbséget generálva a két vezetői szint között. Másrészt a szervezetek felső vezetése nyitott legyen a közreműködésre, hiszen az ő transzparens támogatásuk biztonságos keretet adott a válaszadók számára. Ennek alapján hat különböző iparágban működő szervezettel vettük fel a kapcsolatot, amelyből végül három vállalat maradt a kutatásban. A kimaradt szervezetek közül az egyik szervezet vezetői a munkatársak szabad kapacitásainak tükrében döntöttek úgy, hogy kezdeti nyitottságuk ellenére mégsem kívánnak részt venni a felmérésben. Másik két szervezetben pedig ugyan elindítottuk a felmérést, de értékelhető számú adat végül nem állt rendelkezésre. A kutatásunkba bennmaradt három termelő nagyvállalatnál összesen 223 önként kitöltő érvényes válasza érkezett be, amely a potenciális kitöltők 21%-át jelentette. A vezetőkkel előzetesen egyeztetettük az elvárt kitöltési volument, a kitöltési időt, a kérdések megfogalmazását érthetőség szempontjából és a szervezeten belüli kommunikációt az önkéntességről, illetve az anonimitásról.

A kérdőívet online kellett kitölteni, amely 16 kérdést tartalmazott és kb. 20 percet vett igénybe.

Hipotézis 1: Bizalom mint affektív tényező

Feltételeztük, hogy az a beosztott munkatárs, aki természeténél fogva jobban bízik az emberekben (magas pontszámot ért el a Bizalom személyiség skálán), az jobban bízik mind a közvetlen, mind az első számú vezetőben és jobban ajánlaná másoknak a szervezetet, amelyben dolgozik.

Első hipotézisünk vizsgálatához az *Általános bizalomattitűdöt* négy állítással mértük, melyeket a World Values Survey 1981 óta hat alkalommal felvett, közel száz országban használt kérdőívéből vettük (Costa & McCrae, 1992). A négy állításból álló általános bizalomattitűdre vonatkozó mérést hatfokú Likert-skálával mértük.

1. A legtöbb ember alapvetően jóindulatú.
2. A legtöbb ember megbízható.
3. Az első pillanatban megbízom az emberekben.
4. Hajlok arra, hogy másokról a legjobbat feltételezzem.

A négy állítás együtt a Bizalomskála, amely, mint személyiségvonás az egyén bizalmi szintjét méri. A skála megbízhatósági mutatója, a Cronbach-alfa értéke: 0,814, amely azt jelzi, hogy megbízhatóan alkalmazhatjuk a bizalom mérésére.

A kérdéscsoporton belüli kérdésekre adott válaszok pontszámát összeadtuk, amely maximum 24 lehetett. Azt feltételeztük, hogy aki magas pontszámot ért el az általános bizalomskálán, az jobban bízik mind a közvetlen, mind az első számú vezetőjében. Spearman-féle rangkorrelációt végeztünk ennek megállapítására, mivel az általános bizalomskála nem normális eloszlású (Kolmogorov-Smirnov próba: szignifikanciaszint: $p=0,037$).

A szignifikancia értéke mindkét vezetői szint esetén $p<0,001$, a kapott korreláció erőssége a közvetlen vezető esetén $r=0,324$, első számú vezető esetén $r=0,363$. A korrelációs értékek gyengék, de szignifikánsak.

A kitöltők általános bizalomattitűdje és a vezetők iránt érzett bizalom mértékével kapcsolatos változók közötti korrelációk gyengék, nem elrendeltetett, hogy ha egy munkatárs általában nem bízik az emberekben, akkor a vezetőjében sem bízik. Ugyanakkor a szignifikancia biztató lehet a vezetők számára, hogy ha valaki általában könnyebben megbízik az emberekben, akkor az a vezetőben is könnyebben megbízik.

Az általános attitűd és a szervezet iránti bizalom közötti összefüggést külön vizsgáltuk, szintén Spearman-féle rangkorrelációs tesztet végezve, tekintettel arra, hogy általános bizalomskála nem normális eloszlású és a szervezetre vonatkozó állítás ordinális (4 fokú). A szervezetre vonatkozó szignifikancia értéke $p<0,001$, a korreláció erőssége ebben az esetben $r=0,284$. A korrelációs értékek szignifikáns, gyenge pozitív korrelációt mutatnak hasonlóan a vezetőkre vonatkozó összefüggéshez, azaz a szervezettel való imperszonális kapcsolatban a munkatársak általános bizalomattitűdje hatással van a szervezeti bizalomra, de nem kizárólagos annak hatása.

Hipotézis 2: Bizalmat építő viselkedés, mint kogníció értékelése

Feltételeztük, hogy a felső vezetéssel való imperszonális kapcsolat alacsonyabb szintű bizalmat eredményez a közvetlen vezetőkkel való összehasonlításban. A beosztott munkatársak általában jobban bíznak közvetlen vezetőjükben, mint az első számú vezetőben.

Vizsgálatunk megtervezésekor meghatároztuk, melyek azok a vezetői viselkedésminták, viselkedésmegnyilvánulások, amelyek fontosak lehetnek a beosztott munkatársak számára és amelyek befolyásolhatják a preferenciákat egy váratlan és bizonytalan helyzetben. Feltételeztük, hogy a beosztott munkatársak más fajta viselkedést értékelnek fontosnak különböző vezetői szintek esetében (Payne & Clark, 2003).

A pandémia vonatkozásában vizsgált vezetői viselkedésminták kiválasztásakor négy viselkedésmintát választottunk ki Kouzes & Posner (2010) globális felmérésének publikált, validnak tekintett eredményéből. A több mint 75.000 válaszadó preferenciáját felhasználva, mi szerint ahhoz, hogy egy vezetőt önként kövessenek, a vezetőnek *őszintének, előrelátónak, inspirálónak és kompetensnek* kell lennie. E négy jellemzőt fogalmaztuk meg viselkedésminta formájában a kitöltői csoport ismeretében, a szervezet vezetőinek bevonásával és segítségével, az egyértelműség szem előtt tartásával. Így lett például az *őszinteség* leírása „*Kérdéseimre a vezető őszinte választ ad.*”; az *előrelátó* „*Észreveszi és felkészül a jövő várható változásaira és lehetőségeire.*”; az *inspiráló* „*Képes engem inspirálni.*”, végül a *kompetens* „*Tudása, tapasztalata és józan ítélőképessége alapján kompetens vezetőnek tartom.*”

Kilenc további viselkedésmintát az Ohio State University munkatársai által kidolgozott validált kérdőívől vettünk ki (Leader Behavior Description Questionnaire – Form XII; Ohio State University, 1962, in Szilagyi & Keller, 2017), amelyek változás idején különösen relevánsak lehetnek. Ezek a *Lelkes, energikus; Pozitív, optimista; Képviseli az érdekeimet; Képes az érdekek összehangolására; Mindenki felé egyértelműen kommunikálja, hogy mi a dolga és felelőssége; Ad lehetőséget új ötletek megfogalmazására és megvalósítására; Odafigyel a személyes jóllétemre; Képviseli az érdekeinket a felső vezetés felé; Megbíz bennem.*

Módszertanunkban arra kértük a kérdőív kitöltőit, hogy a kiválasztott, összesen 13 viselkedésminta fontosságát értékeljék. Mivel nem állt rendelkezésünkre adat a pandémiát megelőző időszakra vonatkozóan a vizsgált szervezetekből, retrospektív kérdéssel vizsgáltuk a jelenben az egy évvel korábbi munkatársi preferenciákat.

Kutatói kérdésünkre, miszerint: *Melyek a legfontosabb vezetői viselkedésminták, amelyek miatt megbíznak a munkatársak a vezetőikben?* – a két vezetői szintre elkülönítetten kerestük a választ.

A közvetlen vezetőtől elvárt, 4 leggyakrabban kiválasztott válasz, így legfontosabbnak értékelt viselkedés a 13 viselkedésmintából:

1. *Kérdéseimre őszinte választ ad.*
2. *Bíz bennem.*

3. *Képviseli érdekeinket a felső vezetés felé.*

4. *Észreveszi és felkészül a jövő várható változásaira és lehetőségeire.*

A kérdőíves felmérésben kapott válaszok vizsgálatakor azt láttuk, hogy az eredmények összevágának Payne & Clark (2003) tanulmányában leírtakkal, mivel az első számú vezetőikkel szemben részben más a munkatársak leggyakoribb elvárása, ami miatt bíznak, mint közvetlen vezetőjükkel szemben. Az első számú vezetőtől elvárt 4 legfontosabb bizalmat építő viselkedés a kiválasztás gyakoriságának sorrendjében:

1. *Bíz bennünk, a cég alkalmazottaiban.*

2. *Kérdéseimre őszinte választ ad.*

3. *Ad lehetőséget új ötletek megfogalmazására és megvalósítására.*

4. *Mindenki felé egyértelműen kommunikálja, hogy mi a dolga és felelőssége.*

Az eredményünk egyezik Kouzes & Posner (2010) globális kutatásának eredményével abban a vonatkozásban, hogy mást várnak el a munkatársak a közvetlen vezetőjükől, mint az első számú vezetőtől. A kutatók 20 év alatt négyszer megismételt adatgyűjtésének eredményeként az *őszinteség* volt a leggyakrabban elvárt vezetői viselkedés a négy leggyakoribb közül és ez a viselkedés, a *Kérdéseimre őszinte választ ad*, a közvetlen vezetők esetében szintén a leggyakoribb fontos viselkedés volt, míg az első számú vezetők esetén a második leggyakrabban jelölt viselkedés volt.

Kutatói kérdésünk volt, hogy: *Változás idején megváltoznak-e azok a vezetői viselkedésminták, amelyek miatt megbíznak a munkatársak a vezetőikben?*

A közvetlen vezetők esetében nem változott a négy legfontosabbnak megjelölt viselkedésminta sem összetételében, sem sorrendjében, azonban a négy viselkedésmintát átlagosan 7%-kal választották gyakrabban a válaszadók a változás időszakára vonatkozóan, az egy évvel korábbi időszakhoz képest. Az első számú vezetőikkel szemben azonban harmadik leggyakoribb preferencia lett a változás időszakában az *Észreveszi és felkészül a jövő változásaira és lehetőségeire*, kizorítva a négy leggyakoribb válasz közül a *Mindenki felé egyértelműen kommunikálja, hogy mi a dolga és felelőssége* elvárást.

Összességében látható, hogy a nem várt, nem kívánt változás hatására a beosztott munkatársak elvárásait a közvetlen vezetőkkel szemben nem módosították, azonban hangsúlyosabban fogalmazták meg erre az időszakra vonatkozóan. Az első számú vezetőtől pedig fokozottan elvárják változás idején, hogy a szervezetet jó irányba vezesse, előrelátó kapitányként a jó irányba kormányozza.

Bizalom a szervezet különböző szintjein

A bizalmat, mint közvetlenül tapasztalt értékelő vagy affektív reakciót önbevallási skála segítségével mértük, amikor a munkatársakat arról kérdeztük, hogy általában mennyire bíznak vezetőikben. Második hipotézisünket támogatják a válaszok, azaz a közvetlen vezetőben valóban

jobban bíznak a beosztott munkatársak, mint az első számú vezetőben. A Wilcoxon-féle előjeles rangpróba alapján a kapott érték $Z = -4,302$ ($p < 0,001$).

A közvetlen vezetőik iránt érzett bizalom közel 7%-kal magasabb, mint az első számú vezetőbe vetett bizalom (2. ábra).

2. ábra

A bizalom mértéke általában két különböző szintű vezetőben

Mennyire bízik meg Ön általában az ELSŐ SZÁMÚ VEZETŐ-jében?	73,62%
Mennyire bízik meg Ön általában az KÖZVETLEN VEZETŐ-jében?	80,34%

Forrás: saját szerkesztés

A munkatársak a közvetlen vezetőjükkel való interperszonális kapcsolatban több személyes információval és tapasztalattal rendelkeznek, mint a felső vezetőkkal, így a kogníció akár tudatosan, akár tudattalanul magasabb szintű emóciót, bizalomra való hajlandóságot eredményez. Ez azért fontos, mert a bizalom és a munkavégzés eredménye közötti kapcsolat szignifikánsan magasabb, ha a vizsgálat a közvetlen vezetőre vonatkozik, mint a szervezet felső vezetői esetén (Covey & Merrill, 2012; Dirks & Ferrin, 2002).

Hipotézis 3: Jószándék és kompetencia, mint a bizalom kulcstényezői

Harmadik hipotézisünkben azt feltételeztük, hogy a beosztott munkatársak jobban bíznak közvetlen vezetőjük jószándékában (jellemében), mint a szakmai kompetenciáiban, és jobban bíznak első számú vezetőjük szakmai kompetenciájában, mint jellemében.

Ez azt jelenti, hogy a közvetlen vezetők a jószándék, azaz jellemük mentén érnek el magasabb pontszámot, míg az első számú vezetők a kompetenciaállítás mentén.

Külön vizsgáltuk ebben az esetben is a két vezetői szintre vonatkozó válaszokat. A közvetlen vezetőkre kapott válaszok elemzésekor a Wilcoxon-féle előjeles rangpróba alapján a kapott érték $Z = -1,48$ ($p = 0,14$). Így a hipotézis első fele nem igazolódott be, a rangpróba nem mutat szignifikáns különbséget a jószándék javára, sőt, az átlagokból az látszik, hogy a közvetlen vezetőnek a kitöltők átlagosan inkább a kompetenciáját értékeli jobbra.

Az első számú vezetők esetén a Wilcoxon-féle előjeles rangpróba alapján a kapott érték $Z = -1,93$ ($p = 0,053$). A felső vezetőkre vonatkozó része hivatalosan nem igazolódott be, mivel a rangpróba nem mutat szignifikáns különbséget a kompetencia javára, de a 0,053-as szignifikanciaszint tendenciózusnak tekinthető, az általunk vélt különbség ténylegesen megvan, csak nem a 0,05-ös hibahatáron belül.

Konklúzió

Kutatásuk során arra kerestük a választ, hogy vajon mit kell tennie a vezetőnek annak érdekében, hogy változás

idején is bízzanak benne a munkatársak, ezzel biztosítva a szervezet hatékonyságát és eredményességét nehéz időkben is. Kutatásunkat a COVID-19, mint váratlan, nem kívánt helyzet generálta, amely a hierarchia legalsó szintjén dolgozó beosztott munkatársakban még jobban felerősítette a kiszolgáltatottság érzését. Ezért tartottuk fontosnak a szervezetek legalsó szintjén dolgozók válaszait vizsgálni, szakítva a gyakori unitarista megközelítéssel, eredményeinkkel segítve a vezetőket abban, hogy munkatársaik biztonságérzetét tudatosan erősítsék váratlan változások idején.

A bizalmat, mint az egyén hajlandóságát a sebezhetőségre egy másik fél cselekedetei vonatkozásában, affektív és kognitív megközelítésből vizsgáltuk, befolyásoló tényezőként elemezve a vezetőben megbízó munkatárs egyéni attitűdjét és a vezető viselkedését, jóindulatát és kompetenciáját. A bizalomattitűdöt mint affektív tényezőt vizsgáltuk, kutatva a munkatársak egyéni bizalomattitűdjének hatását a vezetők és a szervezet iránt érzett bizalom mértékében.

A vizsgálat eredményeként kapott korrelációs értékek gyengék, ami azt jelzi, hogy nem egyértelmű az, hogy ha egy munkatárs általában nem bízik meg az emberekben, akkor a vezetőjében, illetve a szervezetben sem fog biztosan megbízni. Ugyanakkor a szignifikancia biztató lehet a vezetők számára arra vonatkozóan, hogy ha valaki általában könnyebben megbízik az emberekben, a vezetőben is könnyebben megbízik. Az eredmény arra hívhatja fel a vezetők figyelmét, hogy ha ismerik a munkatársaikat és az ő általános attitűdjüket a mások iránti bizalom vonatkozásában, akkor képessé válhatnak különbséget tenni, hogy a bizalom kiépítésére vagy a megtartására kell-e fókuszálniuk egy-egy munkatárs esetén. Ha egy munkatárs általában nehezen bízik meg másokban, akkor a vezetőnek többet kell tennie a munkatárs bizalmának elnyeréséért, azonban ez egy magasan megtérülő befektetés lehet, az így kiérdemelt bizalom megkülönböztetheti a vezetőt másoktól és az együttműködés eredményességre gyakorolt hatásában térülhet meg a vezető tudatos viselkedése. Tudatos vezetői viselkedéssel a bizalom kiépíthető!

Az eredményeink az egyéni bánásmód szükségességére és a vezetők „people management” készségeinek fontosságára engednek következtetni épp egy olyan helyzetre vonatkozóan, amikor a vezetők figyelmét leköthetik a feladatok, a folyamatok és az eredményességi mutatók.

A közvetlen vezetőktől a munkatársak azt várják, hogy a kérdéseikre őszinte válaszokat kapjanak, bízzanak bennük, képviseljék az érdekeiket a felső vezetés felé és vegyék észre a jövő várható változásait, lehetőségeit és legyenek felkészültek ezekre. A felső vezetők pedig bízzanak az alkalmazottakban, adjanak őszinte válaszokat a kérdéseikre és a közvetlen vezetőktől eltérően tőlük még elvárják a munkatársak, hogy vonják be őket a feladatok megoldásába, ugyanakkor tegyék transzparenssé az együttműködési kereteket, hogy kinek mi a dolga és felelőssége. Kutatásunk eredménye szerint változás idején a közvetlen vezetőkkel szemben nem változnak az elvárások, míg az első számú vezetővel szemben harmadik legerősebb elvárássá válik a változásra való felkészülés.

A vezetőknek nem kell markánsan mást tenniük változás idején, mint azt megelőzően, azonban tudatosságra kell törekedniük, még érezhetőbben kell gyakorolniuk a bizalmat erősítő viselkedésmintákat, hiszen az elvárások átlagosan 7, illetve 9 százalékkal felerősödnek a két vezetői szint vonatkozásában.

Az őszinteség jelentősége, Kouzes & Posner 2010-ben publikált eredménye 2020-ban, a pandémia idején is megerősítést nyert vizsgálatunkban. Vezetőként mindig őszintének lenni nem könnyű és nem is mindig lehet. A munkatársak érettsége, terhelhetősége nagyban befolyásolja a megengedhető őszinteség mértékét, ugyanakkor a gondoskodást, a törődést, amely nem kívánt helyzetekben nagy jelentőséggel bír a szervezeti hierarchia legalsó szintjein, nem az érettség mértékének függvényében érdemes gyakorolni. Érdemes bízni a munkatársakban és az ő érettségükben. Ha pedig a szervezet vezérlő értékei között hirdetjük az őszinteséget, nem választhatunk más módot a kommunikációban nehéz helyzetekben sem (Hastings & Meyer, 2020).

Kutatásunk elméleti hátterének ismeretében azt feltételeztük, hogy a felső vezetőben szakmai kompetenciáik miatt, míg a közvetlen vezetőben inkább a jóindulata miatt bíznak meg a munkatársak. Costigan és társai (1998) már hivatkozott kutatási eredményére támaszkodtunk, mi szerint a felső vezetésbe vetett hit sokkal inkább *kompetenciáik*, vezetői döntéseik kimenetelének következménye, míg a közvetlen vezető képes a bizalom *jóindulat* összetevőjét tanúsítani, a munkatársak személyes szükségletére való odafigyeléssel, érzelmi kapcsolat kialakításával (Sass, 2005), de ez a hipotézisünk nem nyert bizonyítást a kapott válaszok tükrében. Mindkét vezetői szinttel szemben a szakmai kompetenciák voltak preferáltak a munkatársak részéről. Termelő nagyvállalatokban történt az adatgyűjtésünk, így felmerül bennünk, hogy a gyakorlatorientált szervezeti kultúra teszi-e a szakmai kompetenciát kiemelten fontossá ezekben a szervezetekben dolgozó munkatársak számára. A továbbiakban tervezzük más tevékenységet folytató szervezetek – tudásmunkások, fehérgalléros – munkatársai körében is vizsgálni a két tényezővel szembeni elvárás mértékét.

Bár a vezetői viselkedés, illetve a szakmai kompetencia, mint elvárás vonatkozásában gyenge eltéréseket találtunk, az a hipotézisünk beigazolódt, hogy a munkatársak jobban bíznak a közvetlen vezetőkben, mint a felső vezetőben, összhangban azzal a korábban említett kutatási eredménnyel (Payne & Clark, 2003), mi szerint az interperszonális kapcsolatból eredő empirikus tapasztalat erősen befolyásolja a közvetlen vezető iránti bizalmat, míg a felső vezetővel szembeni bizalom mértékét jobban befolyásolja a munkatárs általános bizalomra való hajlandósága. Érdemesnek tartjuk tovább vizsgálni, hogy a közel 7 százalékos eltérésnek milyen további okai lehetnek, vajon az interperszonális kapcsolat jellege milyen mérhető, a munkatársak bizalmára hatást gyakorló tényezőket rejti még.

A XXI. század nem kíméli sem a szervezeteket, sem a vezetőket a nehéz helyzetektől. Még alig kezdődött el az évszázad, a VUCA helyzetek sorát éljük, a bizalom glo-

bálisan is csökkent mérhető módon (Edelman, 2020). A jó hír viszont az, hogy amiből kevesebb van, az felértékelődik. Ha a vezetők nehéz helyzetekben is tudnak *őszinték* lenni, *képesek bízni munkatársaikban* és azt kifejezésre is juttatják, saját hitelességüket, a szakmai hozzáértésükön kívül, a *változásra való képességükkel* bizonyítják, azzal értéket teremtenek egyéni és szervezeti szinten egyaránt. Vészforgatókönyv esetén a vezetők figyelmét lekötik a feladatok, az új célok meghatározása, a jó kapitányként való iránymutatás. Ha viszont ilyenkor nem gondoskodnak munkatársaik biztonságérzetéről, a kiszolgáltatottság érzésétől elbizonytalanodott munkatársak a legjobb iránymutatás ellenére sem képesek elindulni, de legalábbis nehezen kezdenek az új szervezeti célok irányába mozdulni.

Bár alacsony esetszámokat mutat a felmérés eredménye a gondoskodás iránti igényre vonatkozóan, az is látszik az összehasonlításból, hogy a gondoskodást a munkatársak a közvetlen vezetőtől várják inkább a nem kívánt helyzetben, mintsem az első számú vezetőtől. Az első számú vezető vonatkozásában a felsorolt 13 viselkedésmintából 5 egyáltalán nem került jelölésre, mint fontossá váló viselkedés, szemben a közvetlen vezetőkkal, akik esetében mindegyik viselkedésminta kapott jelölést, tehát a közvetlen vezetőkkel szemben támasztott elvárások változnak nagyobb mértékben, az első számú vezetőkkel szembeni elvárásokkal összehasonlítva. A közvetlen vezetők viselkedésének hatása a munkatársak motivációjára, biztonságérzetére egyre több szervezetben válik egyértelművé. A közvetlen vezetői szint támogatásával, fejlesztésével lehet a leghatékonyabban elérni, hogy a munkatársak biztonságban érezzék magukat bizonytalannak tűnő helyzetekben is. Cél lehet, hogy a közvetlen vezetők képesek legyenek a magas elkötelezettséget eredményező „*people management*” gyakorlására, mely elősegítheti a munkatársak szervezet iránti elkötelezettségének javítását a változások során, a szervezeti igazságosság észlelését (Farn-dale et al., 2011). Ha kölcsönös a bizalom, ha a gazdasági szereplők etikusak és a sajátjukon kívül a közvetlen társas környezetük, sőt esetenként az egész társadalom érdekeit is szem előtt tartják, akkor komoly esély van a gazdaság hatékonyabb és igazságosabb működésére, a legveszélyesebb társadalmi és környezeti problémákkal való sikeres megküzdésre (Tarnai, 2003).

Egyetértünk azzal, hogy a szervezeti bizalom ma még nem elég fontos a szervezetek számára (Bencsik & Juhász, 2018), éppen ezért munkánkkal szeretnénk annak fontosságára felhívni a figyelmet. Az egymás iránti bizalom és az etikus viselkedés, amely egyik megnyilvánulási formája az őszinteség, segítheti a vezetőket és munkatársaikat a még előttünk álló kihívások leküzdésében és a szervezeti, vezetői, illetve munkatársi eredményesség elérésében, különösen változás idején.

Felhasznált irodalom

- Ahteela, R., & Vanhala, M. (2018). HRM bundles and organizational trust. *Knowledge and Process Management*, 25(1), 3-11.
<https://doi.org/10.1002/kpm.1561>

- Avolio, B. J., Bass, B. M., & Jung, D. I. (1999). Re-examining the components of transformational and transactional leadership using the Multifactor Leadership. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 72(4), 441-462.
<https://doi.org/10.1348/096317999166789>
- Baer, M. D., & Colquitt, J. A. (2018). Why do people trust: Moving toward a more comprehensive consideration of the antecedents of trust. In Searle, R.H., Nienaber, A.M. & Sitkin, S.B. (Eds.), *The Routledge companion to trust* (pp. 163-182). Routledge.
<https://doi.org/10.4324/9781315745572>
- Baran, B. E., & Woznyj, H. M. (2020). Managing VUCA: The human dynamics of agility. *Organizational Dynamics*, 50(2), 100787.
<https://doi.org/10.1016/j.orgdyn.2020.100787>
- Bass, B. M. (1990). From transactional to transformational leadership: Learning to share the vision. *Organizational Dynamics*, 18(3), 19-31.
[https://doi.org/10.1016/0090-2616\(90\)90061-S](https://doi.org/10.1016/0090-2616(90)90061-S)
- Bass, B. M., & Avolio, B. J. (1990). *Transformational leadership development: Manual for the multifactor leadership questionnaire*. Consulting Psychologists Press.
- Bencsik, A., & Juhász, T. (2018). Tudásorientált szervezetek értékítélete a bizalom gazdasági hatásairól. *Veze-téstudomány*, 49(1), 30-39.
<https://doi.org/10.14267/VEZTUD.2018.01.04>
- Bennett, N., & Lemoine, G. J. (2014). What a difference a word makes: Understanding threats to performance in a VUCA world. *Business Horizons*, 57(3), 311-317.
<https://doi.org/10.1016/j.bushor.2014.01.001>
- Blau, P. (1964). *Exchange and Power in Social Life*. Wiley.
- Blomqvist, K. (1997). The many faces of trust. *Scandinavian Journal of Management*, 13(3), 271-286.
[https://doi.org/10.1016/S0956-5221\(97\)84644-1](https://doi.org/10.1016/S0956-5221(97)84644-1)
- Bluedorn, A. C. (1986). Scientific management by Frederick Winslow Taylor. *Academy of Management Review*, 11(2), 443-447
<https://doi.org/10.5465/amr.1986.4283643>
- Boon, S. D., & Holmes, J. G. (1991). The dynamics of interpersonal trust: Resolving uncertainty in the face of risk. In R. A. Hinde & J. Groebel (Eds.), *Cooperation and prosocial behavior* (pp. 190-211). Cambridge University Press.
- Brett, J. F., Northcraft, G. B., & Pinkley, R. L. (1999). Stairways to heaven: An interlocking self-regulation model of negotiation. *Academy of Management Review*, 24(3), 435-451.
<https://doi.org/10.5465/amr.1999.2202130>
- Colquitt, J. A., Scott, B. A., & LePine, J. A. (2007). Trust, trustworthiness, and trust propensity: a meta-analytic test of their unique relationships with risk taking and job performance. *Journal of Applied Psychology*, 92(4), 909-927.
<https://doi.org/10.1037/0021-9010.92.4.909>
- Cook, J., & Wall, T. (1980). New work attitude measures of trust, organizational commitment and personal need non-fulfilment. *Journal of Occupational Psychology*, 53(1), 39-52.
<https://doi.org/10.1111/j.2044-8325.1980.tb00005.x>
- Costa Jr, P. T., & McCrae, R. R. (1992). The five-factor model of personality and its relevance to personality disorders. *Journal of Personality Disorders*, 6(4), 343-359.
<https://doi.org/10.1521/pedi.1992.6.4.343>
- Costigan, R. D., Iiter, S. S., & Berman, J. J. (1998). A multi-dimensional study of trust in organizations. *Journal of Managerial Issues*, 10(3), 303-317.
<https://www.jstor.org/stable/40604201>
- Covey, S. M. R., & Merrill, R. R. (2011). *A bizalom sebessége. A rejtett tényező, ami mindent megváltoztat*. HVG Kiadó Zrt.
- DeRue, D. S. (2011a). Adaptive leadership theory: Leading and following as a complex adaptive process. *Research in Organizational Behavior*, 31, 125-150.
<https://doi.org/10.1016/j.riob.2011.09.007>
- DeRue, D. S., Nahrgang, J. D., Wellman, N. E., & Humphrey, S. E. (2011b). Trait and behavioral theories of leadership: An integration and meta-analytic test of their relative validity. *Personnel Psychology*, 64(1), 7-52.
<https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.2010.01201.x>
- Dirks, K. T., & Ferrin, D. L. (2001). The role of trust in organizational settings. *Organization Science*, 12(4), 450-467.
<https://doi.org/10.1287/orsc.12.4.450.10640>
- Dirks, K. T., & Ferrin, D. L. (2002). Trust in leadership: meta-analytic findings and implications for research and practice. *Journal of Applied Psychology*, 87(4), 611-628.
<https://doi.org/10.1037/0021-9010.87.4.611>
- Edelman (2018). *2018 Edelman Trust Barometer Expectations for CEOs*. https://www.edelman.com/sites/g/files/aatuss191/files/2018-10/Edelman_Trust_Barometer_Implications_for_CEOs_2018.pdf
- Edelman (2020). *Edelman Trust Barometer 2020*. <https://www.edelman.com/sites/g/files/aatuss191/files/2020-01/2020%20Edelman%20Trust%20Barometer%20Global%20Report.pdf>
- Eisenberger, N. I. (2012). The pain of social disconnection: examining the shared neural underpinnings of physical and social pain. *Nature Reviews Neuroscience*, 13(6), 421-434.
<https://doi.org/10.1038/nrn3231>
- Farndale, E., Hope-Hailey, V., & Kelliher, C. (2011). High commitment performance management: The roles of justice and trust. *Personnel Review*, 40(1), 5-23.
<https://doi.org/10.1108/00483481111095492>
- Fiedler, F.E. (1967). *A Theory of Leadership Effectiveness*. McGraw-Hill.
- Guinot, J., & Chiva, R. (2019). Vertical trust within organizations and performance: A systematic review. *Human Resource Development Review*, 18(2), 196-227.
<https://doi.org/10.1177/1534484319842992>
- Hastings, R. & Meyer, E. (2020). *Az a szabály, hogy nincs szabály – A Netflix és a megújulás kultúrája*. Barcz&Conrad Books.
- Herold, D. M., Fedor, D. B., & Caldwell, S. D. (2007). Beyond change management: a multilevel

- investigation of contextual and personal influences on employees' commitment to change. *Journal of Applied Psychology*, 92(4), 942-951.
<https://doi.org/10.1037/0021-9010.92.4.942>
- Hofmeister Tóth, Á., Kopfer-Rácz, K., & Zoltayné Paprika, Z. (2016). A magyar vállalkozók személyiségjegyei és azok kapcsolata a vezetői stílussal és a piacorientációval. *Vezetéstudomány*, 47(7), 41-53.
<https://doi.org/10.14267/VEZTUD.2016.07.04>
- Jones, K. (1996). Trust as an affective attitude. *Ethics*, 107(1), 4-25.
<https://doi.org/10.1086/233694>
- Keszey, T. (2015). Bizalom és vállalati teljesítmény. A bizalom szerepe az aszimmetrikus információk minőségének vállalati észlelésében és azok vezetői döntéshozatalban való felhasználásában. *Vezetéstudomány*, 46(6), 2-11.
<https://doi.org/10.14267/VEZTUD.2015.06.01>
- Konovsky, M. A., & Pugh, S. D. (1994). Citizenship behavior and social exchange. *Academy of Management Journal*, 37(3), 656-669.
<https://journals.aom.org/doi/abs/10.5465/256704>
- Kouzes, J.M., & Posner, B.Z. (2010). *The Truth about Leadership: The No-fads, Heart-of-the-Matter Facts You Need to Know*. John Wiley & Sons.
- Kramer, R. M. (1996). Divergent realities and convergent disappointments in the hierarchic relation. In R. M. Kramer & T. R. Tyler (Eds.), *Trust in organizations: Frontiers of theory and research* (pp. 216-245). Sage.
- Kruglanski, A. W. (1996). Motivated social cognition: Principles of the interface. In E. T. Higgins & A. W. Kruglanski (Eds.), *Social psychology: Handbook of basic principles* (pp. 493-520). Guilford Press.
- Kunda, Z. (1990). The case for motivated reasoning. *Psychological Bulletin*, 108(3), 480-498.
<https://doi.org/10.1037/0033-2909.108.3.480>
- Lewicki, R. J., McAllister, D. J., & Bies, R. J. (1998). Trust and distrust: New relationships and realities. *Academy of Management Review*, 23(3), 438-458.
<https://doi.org/10.5465/amr.1998.926620>
- Lewis, J. D., & Weigert, A. (1985). Trust as a social reality. *Social Forces*, 63(4), 967-985.
<https://doi.org/10.1093/sf/63.4.967>
- Linley, A. P., Harrington, J.S., & Wood, A. M. (2006). Positive psychology: Past, present, and (possible) future. *The Journal of Positive Psychology*, 1(1), 3-16.
<https://doi.org/10.1080/17439760500372796>
- Mayer, R. C., Davis, J. H., & Schoorman, F. D. (1995). An integrative model of organizational trust. *Academy of Management Review*, 20(3), 709-734.
<https://doi.org/10.5465/amr.1995.9508080335>
- McAllister, D. J. (1995). Affect-and cognition-based trust as foundations for interpersonal cooperation in organizations. *Academy of Management Journal*, 38(1), 24-59.
<https://journals.aom.org/doi/abs/10.5465/256727>
- McCauley, D. P., & Kuhnert, K. W. (1992). A theoretical review and empirical investigation of employee trust in management. *Public Administration Quarterly*, 16(2), 265-284. <https://www.jstor.org/stable/40862286>
- Miner, J.B. (2005). *Organisational behavior I: Essential theories of motivation and leadership*. Routledge.
- Muchinsky, P. M. (1977). Organizational communication: Relationships to organizational climate and job satisfaction. *Academy of Management Journal*, 20(4), 592-607.
<https://journals.aom.org/doi/abs/10.5465/255359>
- Oginde, D. A. (2011). Follower expectations of a leader: Most admired leader behaviors. *International Leadership Journal*, 3(2), 87-108
- Ónodi, A., & Répáczki, R. (2022). A menedzsment szerepe az innovatív vállalatok sikerében. *Vezetéstudomány*, 53(10), 2-14.
<https://doi.org/10.14267/VEZTUD.2022.10.01>
- Payne, R., & Clark, M. (2003). Dispositional and situational determinants of trust in two types of managers. *International Journal of Human Resource Management*, 14(1), 128-138.
<https://doi.org/10.1080/09585190210158556>
- Rousseau, D. M., Sitkin, S. B., Burt, R. S., & Camerer, C. (1998). Not so different after all: A cross-discipline view of trust. *Academy of Management Review*, 23(3), 393-404.
<https://doi.org/10.5465/amr.1998.926617>
- Sass, J. (2005). Bizalom a szervezetekben. *Magyar Pszichológiai Szemle*, 60(1-2), 7-27.
<https://doi.org/10.1556/mpszle.60.2005.1-2.2>
- Schoorman, F. D., Mayer, R. C., & Davis, J. H. (2007). An integrative model of organizational trust: Past, present, and future. *Academy of Management Review*, 32(2), 344-354.
<https://doi.org/10.5465/amr.2007.24348410>
- Sessa, V. I., Kaiser, R., Taylor, J. K., & Campbell, R. J. (1998). *Executive selection*. Center for Creative Leadership.
- Siebert, S., Paton, R. A., & McCalman, J. (2015). *Change management: A guide to effective implementation*. Sage.
- Szilagyi, A. D., & Keller, R. T. (1976). A comparative investigation of the supervisory behavior description questionnaire (SBDQ) and the revisited leader behavior description questionnaire (LBDQ-Form XII). *Academy of Management Journal*, 19(4), 642-649.
<https://journals.aom.org/doi/abs/10.5465/255797>
- Tarnai, M. (2003). A bizalom szerepe a gazdasági kapcsolatokban. In Hunyadi Gy., & Székely M. (szerk.), *Gazdaságpszichológia* (pp. 676-715). Osiris Kiadó.
- van der Werff, L., Legood, A., Buckley, F., Weibel, A., & de Cremer, D. (2019). Trust motivation: The self-regulatory processes underlying trust decisions. *Organizational Psychology Review*, 9(2-3), 99-123.
<https://doi.org/10.1177/2041386619873616>
- Vanhala, M., Puumalainen, K. & Blomqvist, K. (2011). Impersonal trust – the development of the construct and the scale. *Personnel Review*, 40(4), 485-513.
<https://doi.org/10.1108/00483481111133354>
- Weber, J.M., Malhotra, D., & Murnighan, J.K. (2004). Normal acts of irrational trust: Motivated attributions and the trust development process. *Research in*

- Organizational Behavior*, 26, 75-101.
[https://doi.org/10.1016/S0191-3085\(04\)26003-8](https://doi.org/10.1016/S0191-3085(04)26003-8)
- Williams, M. (2001). In whom we trust: Group membership as an affective context for trust development. *Academy of Management Review*, 26(3), 377-396.
<https://doi.org/10.2307/259183>
- Whiteman, W. E. (1998). *Training and Educating Army Officers for the 21st Century: Implications for the United States Military Academy*. Army War Coll Carlisle Barracks PA. <https://apps.dtic.mil/sti/pdfs/ADA345812.pdf>
- Whitener, E.M., Brodt, S.E., Korsgaard, M.A. & Werner, J.M. (1998). Managers as initiators of trust: an exchange relationship framework for understanding managerial trustworthy behavior. *Academy of Management Review*, 23(3), 513-30.
<https://doi.org/10.2307/259292>
- World Values Survey (2017). *World Values Survey Wave 7 (2017-2022)*. <https://www.worldvaluessurvey.org/WVSDocumentationWV7.jsp>
- Yukl, G., Gordon, A., & Taber, T. (2002). A hierarchical taxonomy of leadership behavior: Integrating a half century of behavior research. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 9(1), 15-32
<https://doi.org/10.1177/107179190200900102>
- Yukl, G., & Lepsinger, R. (2005). Why integrating the leading and managing roles is essential for organizational effectiveness. *Organizational Dynamics*, 34(4), 361-375.
<https://doi.org/10.1016/j.orgdyn.2005.08.004>
- Zand, D. E. (1972). Trust and managerial problem solving. *Administrative Science Quarterly*, 17(2), 229-239.
<https://doi.org/10.2307/2393957>